

Zarządzanie

Wybrane problemy zarządzania i finansów Studia przypadków

pod redakcją Wojciecha Grzegorzcyka



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Decyzje strategiczne w przedsiębiorstwie – zmiana profilu działalności

1. Wprowadzenie

Jednym z podstawowych celów planowania strategicznego jest stworzenie dobrego planu długoterminowego, który wyznacza kierunek oraz drogę rozwoju każdego przedsiębiorstwa. Firmy uwzględniają w nim specyfikę sytuacji rynkowej, szanse, cele i posiadane zasoby. W wyniku przetworzenia tak zebranych informacji powstają w dalszej kolejności bardziej szczegółowe plany roczne i długofalowe, które skupiają się na bieżących interesach firmy tudzież ich kontynuacji. Działania te determinuje w znacznej mierze potrzeba wypracowania i podtrzymania strategicznej równowagi pomiędzy celami i możliwościami organizacji a zmieniającym się otoczeniem. Ponieważ dynamika, z jaką dokonują się zmiany na rynku, potrafi z dnia na dzień zmienić panujące uwarunkowania, firmy muszą wykazać się umiejętnością elastycznego dostosowywania posiadanej oferty. Mimo iż w obecnych czasach nie jest to zadanie najprostsze, podmioty wykazujące orientację marketingową dość sprawnie realizują przyjęte strategie. Jednym z dobrych przykładów może być firma „Wadlex”, która od momentu rozpoczęcia działalności niejednokrotnie zmieniała swoją ofertę i rodzaj oferowanych usług. Był to wynik prawidłowego przewidywania nadchodzących zmian oraz wypracowania różnych scenariuszy rozwoju, które niejednokrotnie pozwalały unikać niebezpieczeństw związanych z zawirowaniami rynku, jakie występowały na przestrzeni ostatnich lat.

Celem stawianym przed niniejszym opracowaniem jest analiza profilu działalności firmy „Wadlex” i prezentacja problemów odnoszących się do strategicznych kierunków działania przedsiębiorstwa. Autorzy wskazują w tekście na dylematy rozwoju firmy związane z niepewną sytuacją rynkową, którą traktują jako główny czynnik strategii rozwoju przedsiębiorstwa.

* Mgr, doktorant, Katedra Marketingu, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

2. Charakterystyka przedsiębiorstwa „Wadlex”

Przedsiębiorstwo produkcyjno-usługowo-handlowe „Wadlex” funkcjonuje na rynku od roku 1990. Na przestrzeni ponad 20 lat jego właściciele niejednokrotnie zmieniali profil działalności firmy reagując na potrzeby lokalnego rynku i występującą na nim koniunkturę. Takie działania motywowane były również zmieniającą się sytuacją rynkową, która przekładając się na spadek przychodów i wizję bankructwa zmuszała kierownictwo do poszukiwania nowych rozwiązań. W praktyce polegało to zazwyczaj na zmianie profilu działalności przedsiębiorstwa. Ostatnią taką sytuację odnotowano w roku 1999, kiedy panujący ówczesnie kryzys gospodarczy oraz nagły wzrost konkurencji w branży skłonił właścicieli do rezygnacji z prowadzenia gabinetów medycyny alternatywnej i rozpoczęcia działalności w branży hotelowo-turystycznej.

W roku 1999 firma wygrała przetarg na dzierżawę budynku Polskich Kolei Państwowych, w którym mieściła się noclegownia dla motorniczych kolei. Do ukierunkowania profilu działalności właśnie na usługi hotelarskie skłoniła właścicieli dobra lokalizacja budynku, mieszczącego się naprzeciw obecnej hali Atlas Arena, oraz duża liczba handlowców z Rosji potrzebujących miejsc noclegowych. Przystępując do przetargu właściciele firmy Wadlex nie wzięli jednak pod uwagę złego stanu technicznego budynku, który już wtedy kwalifikował się do przeprowadzenia generalnego remontu. Ponieważ taka inwestycja była niemożliwa do zrealizowania, głównie z uwagi na brak prawa własności do budynku, kierownictwo zmuszone było przyjąć strategię marketingową bazującą na mało zamożnej grupie klientów, dla której głównym kryterium przy wyborze miejsca noclegu była cena. Takie podejście w znaczącym stopniu ograniczyło możliwości dalszego rozwoju firmy zmuszając kierownictwo do myślenia operacyjnego, skupiającego się na rozwiązywaniu bieżących problemów natury organizacyjnej i ekonomicznej.

Obiekt hotelarski Axel

Obierając strategię konkurencyjnie niskich cen, kierownictwo firmy Wadlex postanowiło dokonać jedynie niezbędnych w tamtym czasie drobnych remontów pozwalających świadczyć usługi hotelowe. Zakres prac remontowych ograniczył się do odświeżenia pomieszczeń sanitarnych na każdym z trzech pięter, wymiany zniszczonych tapczanów hotelowych, wymiany pościeli oraz odmalowania niektórych pokoi. Na potrzeby obsługi gości hotelowych zatrudniono czterech recepcjonistów pracujących w systemie 24 godzinnym, trzy pokojówki, konserwatora oraz informatyka.

Aby zapewnić gościom niezbędny w przypadku tego typu działalności dostęp do restauracji zdecydowano się na podnajęcie pomieszczeń, które można było

przekształcić w taki obiekt. Dzięki temu uzyskano dodatkowe wpływy w wysokości 2000 zł miesięcznego czynszu. Obiekt mieszczący się przy ulicy Objazdowej 17 nazwano „Axel”. Z uwagi na restrykcyjne przepisy dotyczące standardów hotelowych, których przedsiębiorstwo, ze względu na stan budynku, nie mogło spełnić, właściciele nie otrzymali zgody na posługiwanie się nazwą „Hotel”, dlatego też użyto bliskoznacznego określenia „Obiekt hotelarski”. Pełne uruchomienie nastąpiło w marcu roku 2000. W dniu rozpoczęcia działalności na rynku hotelarskim firma Wadlex oferowała swoim klientom łącznie 60 pokoi, jedno-, dwu- i trzyosobowych, o średnim standardzie, restaurację z kuchnią polską, solarium, bezprzewodowy Internet WiFi oraz siłownię. W początkach swej działalności obiekt cieszył się dużym zainteresowaniem przyjeżdżających klientów. Dodatkową metodą pozyskiwania nowych gości była współpraca z restauracją, która podnajmowała powierzchnię od hotelu. Dobrze prosperująca restauracja, specjalizująca się w urządzaniu profesjonalnych bankietów dla różnego rodzaju instytucji, oferowała możliwość zakwaterowania w hotelu na preferencyjnych warunkach cenowych.

Taki stan rzeczy utrzymywał się przez okres dwóch pierwszych lat działalności, a miał swoje podłoże w małej konkurencji firm, które świadczyłyby podobne usługi w zbliżonym pułapie cenowym. Dobra passa zakończyła się wraz z odpływem wschodnich handlowców na skutek przemian społecznych i gospodarczych. Znaczący spadek liczby gości hotelowych wpłynął także na zmniejszenie obrotów dzierżawionej restauracji, która zakończyła swą działalność w 2003 r. Drastyczny spadek wpływów zmusił przedsiębiorców do zredefiniowania strategii marketingowej i poszukania rozwiązania patowej sytuacji.

Rozwiązaniem problemu okazało się dostosowanie oferty obiektu do potrzeb noclegowych firm budowlanych. Niski standard pokoi, brak w nich łazienek oraz brak zaplecza restauracyjnego nie stanowił problemu dla ekip budowlanych, a z uwagi na niską cenę obiekt był bardzo konkurencyjny (w przypadku tego rodzaju klientów, jedynym kryterium decyzyjnym była cena).

Firmy z branży budowlanej były klientem masowym, gwarantującym korzystanie ze stałej liczby miejsc noclegowych przez dłuższy okres, co pozwoliło właścicielom odzyskać płynność finansową, spłacić zaległe zadłużenie, a także obniżyć koszty związane z praniem pościeli czy sprzątaniem pokoi. Lata 2002–2007 były najlepszym pod kątem dochodów okresem w przedsiębiorstwie.

Sytuacja zaczęła się zmieniać w momencie zakończenia większości prac budowlanych i przestoju w branży budowlanej. W tym samym czasie na rynku pojawiła się konkurencja specjalizująca się w kwaterunkach ekip budowlanych. Dodatkowo rozwój technologii budowlanej doprowadził do pojawienia się na rynku tzw. mobilnego kwaterunku, czyli możliwości zamieszkiwania robotników budowlanych w specjalnie przystosowanych, mobilnych kontenerach tymczasowo umieszczanych na terenie budowy. Z uwagi na obniżenie kosztów związanych z codziennym dowozem pracowników na teren budowy, rozwiązanie to okazało

się na tyle atrakcyjne, że większość firm zaprzestała korzystania z usług obiektów hotelarskich i hoteli. Na przełomie lat 2009 i 2010 właściciele ponownie mieli problem związany z utratą głównego rynku zbytu ich usług.

3. Szczegółowy opis źródeł problemu

Dynamicznie zmieniające się środowisko doprowadziło do zachwiania dotychczasowej pozycji przedsiębiorstwa na rynku. Wzrost kosztów prowadzenia działalności oraz atrakcyjna oferta konkurentów stały się głównymi przyczynami utraty rentowności. To z kolei skutkowało brakiem funduszy na niezbędne remonty obiektu.

Oczekiwania konsumentów

Od roku 1999 grupą klientów docelowych dla obiektu hotelarskiego byli robotnicy, przebywający w Łodzi tymczasowo. Zatrudniające ich firmy opłacały nocleg w obiekcie hotelarskim, co pozwalało zatrudniać nie tylko robotników pochodzących z Łodzi. Robotnicy byli uznawani za klientów o niskich wymaganiach w zakresie jakości i standardu usług – swoją obecność w obiekcie hotelarskim ograniczali przede wszystkim do noclegu. Od roku 2003 firmy zatrudniające robotników zaczęły inwestować w mobilne kompleksy noclegowe (tzw. kontenery mieszkalne). Odpływ głównej grupy dotychczasowych konsumentów skutkował próbami nawiązywania umów z klubami sportowymi, aby zawodnicy przybywający do Łodzi nocowali w obiekcie hotelarskim. Konsumentci ci byli jednak mniej atrakcyjni niż robotnicy ze względu na mniejszą liczebność grupy, krótki okres ich pobytu w obiekcie oraz brak regularności. Ponadto na terenie Łodzi i regionu powstawały nowe obiekty, których oferta była bardziej korzystna dla sportowców. Niespełnienie oczekiwań odbiorców doprowadziło do niskiego popytu ze strony klientów indywidualnych, a wobec braku klientów grupowych – do znacznego spadku dochodów.

Konkurencja

Konkurencją dla pierwotnej grupy docelowej obiektu hotelarskiego – robotników, okazały się mobilne kompleksy noclegowe, które zredukowały koszt noclegu dla jednego pracownika do około 50%, tym samym czyniąc ofertę przedsiębiorstwa Wadlex drogą i niekonkurencyjną. Standard pokoi w obiekcie hotelarskim plasował się na podobnym poziomie, w związku z czym cena stała się decydującym czynnikiem dla firm zatrudniających robotników. Kolejną grupą korzystającą z obiektu hotelarskiego stali się sportowcy, postrzegani jako klienci

mniej opłacalni i bardziej ryzykowni (ze względu na brak regularności i mniejszą liczebność grupy). Od roku 2005 łódzki rynek hotelarski stawał się coraz bardziej konkurencyjny – powstawały nowe obiekty, o różnym standardzie usług i cenie. Zakładano, że w owym okresie na tym rynku powstaną 23 nowe hotele oraz kilka tanich schronisk i noclegowni dla robotników.

Grupy sportowców zaczęły korzystać z obiektów położonych poza centrum miasta, gdzie ceny noclegów były do 20% wyższe niż w obiekcie hotelarskim. Jednak standard pokoi, spokojne otoczenie oraz wyspecjalizowane miejsca do treningów i odpoczynku okazały się bardziej atrakcyjne. Wobec utraty docelowych grup konsumentów, obiekt hotelarski stanął przed problemem utraty płynności finansowej.

Wzrost kosztów prowadzenia działalności

Spadkowi wpływów finansowych i coraz mniejszej liczby klientów korzystających z oferty obiektu hotelarskiego towarzyszył regularny wzrost kosztów jego utrzymania. Od roku 2007 koszty utrzymania obiektu w ujęciu rocznym zaczęły przewyższać wpływy, w związku z czym pojawiła się konieczność wzięcia kredytu na dalszą działalność bądź jej zamknięcie. Dodatkowe koszty generowane były przez brak funduszy na cele remontowe:

- zły stan techniczny budynku wpływający na powstawanie licznych usterek;
- niezabezpieczona materiałem ocieplającym elewacja budynku, powodująca duże straty ciepła;
- drewniane i nieuszczelnione okna dodatkowo wpływające na straty ciepła;
- konieczność korzystania z zewnętrznej pralni w związku z niemożnością spełnienia odpowiednich norm w dzierżawionym budynku.

Brak funduszy remontowych

Spadek rentowności prowadzenia obiektu hotelarskiego doprowadził do braku środków na prowadzenie niezbędnych remontów, co z kolei skutkowało obniżeniem atrakcyjności oferty w porównaniu z obiektami o wyższym standardzie usług przy utrzymaniu podobnych cen. Przepisy bezpieczeństwa nie pozwalały na tworzenie nowej oferty ze względu na niespełnienie wymaganych norm. Dotychczasowe grupy docelowe nie były wymagające w odniesieniu do standardów obiektu ze względu na krótki czas, które spędzały w tym miejscu. Klienci indywidualni postrzegali ofertę obiektu jako nieatrakcyjną ze względu na:

- brak łazienek w pokojach;
- brak restauracji;
- złą infrastrukturę obiektu;
- zużyte i zniszczone wyposażenie hotelu;
- zły stan sanitariatów.

W związku z brakiem klientów obiekt hotelarski nie posiadał funduszy własnych na niezbędny remont, który mógł podnieść standard świadczonych usług oraz przyczynić się do uatrakcyjnienia dotychczasowej oferty.

Działania promocyjne

Obiekt hotelarski nie prowadził od momentu powstania akcji promocyjnych, skupiając się przede wszystkim na kontaktach indywidualnych z firmami zatrudniającymi robotników oraz klubami sportowymi. Od roku 2002 istniała jedynie strona internetowa, która nie zachęcała do korzystania z usług obiektu. Brak strategii promocyjnej i zindywidualizowania oferty przełożył się na niskie recenzje na portalach hotelarskich, gdzie dodatkowo indywidualni klienci, którzy skorzystali z usług obiektu, wyrażali niepocholebne komentarze na jego temat.

Kierownictwo obiektu sceptycznie podchodzi do problemu badania rynku i działań marketingowych, w wyniku czego nie istnieją problemowe zestawienia opinii konsumentów na temat prowadzonych usług oprócz komentarzy internetowych. Brak zastosowania narzędzi marketingowych skutkuje niską świadomością na temat istnienia obiektu oraz złym wizerunkiem generowanym przez byłych klientów.

Problemy natury prawnej

W związku z odkryciem licznych usterek i niezgodności ze standardami prowadzenia obiektu stał się on celem kontroli, które utrudniają ciągłość jego funkcjonowania. Wiążą się one również z karami finansowymi, które nakładane są wskutek niespełnienia norm sanitarnych i bezpieczeństwa.

Koszty i przychody z tytułu prowadzenia obiektu hotelarskiego w ujęciu miesięcznym

Koszty

Lp.	Nazwa kosztu i opis	Kwota (w PLN)
1	2	3
1	Czynsz	8 000
2	Ogrzewanie (nadpłata w miesiącach letnich pozwalała opłacić bardzo wysokie koszty w sezonie zimowym – grzewczym)	12 000
3	Energia elektryczna	2 500
4	Wynagrodzenie pracowników (koszty pracodawcy)	5 000
5	Gaz	300
6	Koszty pralni	1 500
7	Woda	600

1	2	3
8	Telewizja	800
9	Internet	150
10	Wywóz nieczystości	200
11	Monitoring i ochrona obiektu	150
12	Księgowość (usługa zewnętrzna)	600
13	Pozostałe koszty związane z utrzymaniem budynku	2 000
	SUMA	33 800

Przychody

Lp.	Nazwa przychodu i opis	Kwota (w PLN)
1	Goście indywidualni	4 000
2	Goście grupowi	18 000
3	Pozostała działalność	2 000
	SUMA	24 000

***Uwaga:** w branży hotelarskiej rzeczą normalną jest sezonowość popytu. Prezentowane w powyższej tabeli dane są pewnym uśrednieniem. W tzw. sezonie wysokim przychody wynosiły około 40 000 PLN, a w sezonie niskim około 6 000 PLN.

Zadanie problemowe

Wskutek zmian, które zaszły na rynku, sytuacja obiektu hotelarskiego pogarszała się z każdym miesiącem. W obliczu opisanych powyżej problemów kierownictwo obiektu hotelarskiego stanęło przed zadaniem znalezienia najkorzystniejszego rozwiązania. Dalsze prowadzenie obiektu w takiej formule było nieopłacalne, gdyż koszty w sposób znaczący przewyższały przychody, a uzyskanie wysokiego kredytu z przeznaczeniem na podniesienie standardu obiektu było utrudnione ze względu na fakt obarczenia inwestycji bardzo dużym ryzykiem porażki. Zakończenie działalności nie było możliwe, gdyż wymagałoby szybkiej spłaty zadłużenia, które narosło w trakcie prowadzenia działalności przez ostatnie lata w efekcie kredytów zaciąganych na rzecz finansowania bieżącej działalności operacyjnej.

Przeanalizuj opisane powyżej problemy obiektu hotelarskiego i zaproponuj rozwiązanie, które pozwoli właścicielom kontynuować działalność przedsiębiorstwa. Szczególną uwagę zwróć na takie aspekty, jak:

- brak popytu na usługi;
- sytuację na rynku oraz rosnącą konkurencję;
- konieczność ponoszenia nakładów finansowych na inwestycje i modernizację obiektu;
- kondycję finansową przedsiębiorstwa.

W swoich rozważaniach odwołaj się do znanych ci strategii zarządzania przedsiębiorstwem. Zadbaj o to, aby zaproponowane rozwiązanie było realne i możliwe do wdrożenia.

Prezentowana publikacja pt. *Wybrane problemy zarządzania i finansów. Studia przypadków* zawiera 14 studiów przypadku (*case study*) z zarządzania i finansów. Studium przypadku jest to opis badanego obiektu (zjawiska, procesów) w określonych warunkach, miejscu i czasie. Współcześnie jedną z głównych metod wykorzystywanych w naukach o zarządzaniu jest właśnie metoda *case study*, a w USA i Wielkiej Brytanii jest to metoda wręcz dominująca. Polega ona na analizowaniu i omawianiu prawdziwych (lub prawdopodobnych) sytuacji, uczy podejmowania decyzji gospodarczych w konkretnych uwarunkowaniach i przewidywania konsekwencji tych decyzji dla przedsiębiorstwa. Głównym celem stawianym publikacji jest uzupełnienie luki na rynku wydawniczym w zakresie zwartych pozycji zawierających studia przypadków z obszaru nauk o zarządzaniu i finansach. W literaturze fachowej możemy spotkać się tylko z kilkoma publikacjami o zasięgu ogólnokrajowym, a także z niewieloma publikacjami wydanymi przez wydawnictwa o zasięgu lokalnym przed prawie dziesięcioma laty.

Zaprezentowane przypadki można pogrupować według problemów, jakich dotyczą. Pierwsza grupa odnosi się do zagadnień zarządzania strategicznego i marketingowego. Kolejne dotyczą zarządzania i rachunkowości w przedsiębiorstwie. Następna grupa omawia problemy zarządzania personelem, a ostatnia koncentruje się na problemach zarządzania miastem, regionem i w administracji publicznej. Autorzy wyrażają przekonanie, że prezentowana publikacja, zawierająca studia przypadków opisujące rzeczywiste sytuacje gospodarcze i przedsiębiorstwa, będzie wykorzystywana w procesie nauczania w wyższych szkołach w Polsce na kierunkach ekonomicznych i zarządzania.



WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. (42) 665 58 63, faks (42) 665 58 62

ISBN 978-83-7969-716-8



9 788379 697168